



TEKNILLINEN TIEDEKUNTA

# **SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN KETTERISSÄ PROJEKTEISSA**

Joona Väinö-Petteri Väisänen

TUOTANTOTALOUS

Kandidaatintyö

Toukokuu 2020

# TIIVISTELMÄ

Sidosryhmäjohtaminen ketterissä projekteissa

Joona Väinö-Petteri Väisänen

Oulun yliopisto, Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Kandidaatintyö, 2020, 36 s.

Työn ohjaaja yliopistolla: Kirsi Aaltonen

Ketterät projektit toteutetaan projektiympäristöissä, jotka sisältävät tyypillisesti paljon monimutkaisuutta ja epävarmuutta. Sidosryhmäteoria ja sidosryhmälähtöinen ajattelutapa auttaa organisaatioita ymmärtämään liiketoimintaympäristöjen rakenteita ja niiden hallitsemista organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena on selvittää, miten sidosryhmäjohtamista toteutetaan ketterissä projekteissa monimutkaisuutta ja epävarmuutta sisältävissä projektiympäristöissä. Lisäksi selvitetään, mitkä asiat tällaisissa projektiympäristöissä korostuu sidosryhmäjohtamisen näkökulmasta. Tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen aihealueisiin liittyviä sekä luotettavimpia ja keskeisimpiä teoksia, tutkimuksia ja julkaisuja. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimustuloksia muodostetaan tehdyistä havainnoista hyödyntäen omaa pohdintaa.

Tutkielmassa tärkeimmäksi tutkimustulokseksi muodostuu sidosryhmäjohtamisen merkitys osana ketterän projektin toteutusta. Ketteryydellä pyritään projektissa vastaamaan tehokkaasti projektin elinkaaren aikana tapahtuviin muutoksiin, jotka tässä tutkielmassa käsitetään muodostuvan muutoksista sidosryhmien tarpeissa ja odotuksissa. Jotta muutoksiin pystytään vastaamaan tehokkaasti, ketterissä projekteissa sidosryhmäjohtamisessa tulee kiinnittää erityisesti huomiota aktiivisuuteen, tehokkaaseen kommunikaatioon, säännöllisiin aktiviteetteihin, ja arvon luontiin sidosryhmille yhteistyössä niiden kanssa. Nämä ominaispiirteet huomioon ottaen sidosryhmäjohtamista voidaan toteuttaa ketterissä projekteissa hyödyntäen perinteisiä sidosryhmäjohtamisen malleja. Jokainen projektiorganisaatio voi itse omien resurssien ja tarpeiden mukaan määritellä, kuinka laajasti he haluavat sidosryhmäjohtamista toteuttaa. Sidosryhmäjohtamisen tulee kuitenkin olla systemaattisesti toteutettua läpi projektin elinkaaren. Sidosryhmäjohtaminen on prosessi, joka koostuu useammasta osaprosessista

liittyen sidosryhmäjohtamisen suunnitteluun, sidosryhmien tunnistamiseen, sidosryhmien analysointiin, projektiorganisaation sisäiseen kommunikointiin, sidosryhmäjohtamisen strategioiden kehittämiseen ja toteuttamiseen, ja sidosryhmäjohtamisen toteutumisen seurantaan.

Tätä kandidaatintutkielmaa voidaan hyödyntää tutustumisessa sidosryhmäjohtamisen sovellettavuuteen ketterissä projekteissa, tai yleisesti tutustumisessa sidosryhmäjohtamiseen ja ketteriin menetelmiin projekteissa. Vähäinen empiirinen tietämys kirjallisuudessa liittyen tutkielman aiheeseen aiheuttaa myös tässä tutkielmassa käytännön havaintojen puutteellisuuden. Jotta tutkimuksen tuloksia voitaisiin luotettavasti yleistää, tulisi aihetta tutkia laajemmin ja empiirisesti tekemällä esimerkiksi haastatteluja ketteriä menetelmiä hyödyntäville projektiorganisaatioille.

*Asiasanat: projektit, projektinhallinta, ketterät menetelmät, sidosryhmäjohtaminen*

# ABSTRACT

Stakeholder management in agile projects

Joona Väinö-Petteri Väisänen

University of Oulu, Degree Programme of Industrial Engineering and Management

Bachelor's thesis, 2020, 36 pp.

Supervisor at the university: Kirsi Aaltonen

Agile projects are implemented in project environments that typically involve a lot of complexity and uncertainty. A stakeholder theory and a stakeholder approach help organizations to understand the structure of business environments and to manage them according to the goals of organizations. The purpose of this bachelor's thesis is to find out how stakeholder management is implemented in the agile project environments which includes complexity and uncertainty. In addition, the purpose is to determine the characteristics of stakeholder management in such project environments. The study is a literature review where the most relevant and reliable works, studies and publications related to the topic are utilized. After the literature review, the research results are formed from the observations made utilizing own reflection.

The most important finding in the study is the importance of stakeholder management as a part of the implementation of an agile project. Agility aims to respond effectively to changes during a project life cycle, which in this study are understood to form from changes in stakeholders' needs and expectations. In order to be able to respond effectively to the changes, in the stakeholder management in the agile projects must pay a special attention to activity, effective communication, regular activities, and value creation for stakeholders in cooperation with them. Taking these characteristics into account, the stakeholder management can be implemented in the agile projects utilizing traditional stakeholder management methods. Each project organization can determine, according to its own resources and needs, to what extent they want to implement the stakeholder management. However, the stakeholder management must be systematically implemented throughout the project life cycle. The stakeholder management is a process, which consists of several sub-processes related to planning, stakeholder identification, stakeholder analysis, internal communication within the project organization,

implementation of the stakeholder management strategies and monitoring of the implementation.

This thesis and its findings can be used to get acquainted with the applicability of the stakeholder management in the agile projects, or in general to get acquainted with the stakeholder management and the agile methods in projects. The limited empirical knowledge in the literature related to the topic of the study also causes a lack of practical observations in this study. In order to reliably generalize the results of the study, the topic should be investigated more broadly and empirically, for example by conducting interviews with project organizations which utilizes agile project management.

*Keywords: projects, project management, agile, stakeholder management*

# SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	6
2 KETTERÄT PROJEKTIT .....	7
2.1 Projekti ja projektinhallinta .....	7
2.1.1 Projektin määritelmä .....	7
2.1.2 Projektinhallinnan määritelmä .....	8
2.2 Mikä on ketterä projekti? .....	9
2.2.1 Ketterät menetelmät .....	9
2.2.2 Ketterä projektinhallinta .....	10
3 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN KETTERISSÄ PROJEKTEISSA .....	13
3.1 Sidosryhmäteoria .....	13
3.2 Sidosryhmät ja sidosryhmäjohtaminen projekteissa .....	14
3.3 Projektin sidosryhmäjohtamisen prosessit .....	15
3.3.1 Suunnittelu, tunnistaminen ja analysointi .....	15
3.3.2 Kommunikointi, toiminta ja seuraaminen .....	18
3.4 Sidosryhmät ja sidosryhmäjohtaminen ketterissä projekteissa .....	19
4 POHDINTA .....	21
4.1 Sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteet ketterissä projekteissa .....	22
4.2 Kuinka sidosryhmiä johdetaan ketterissä projekteissa? .....	25
5 YHTEENVETO .....	31
LÄHDELUETTELO	

# 1 JOHDANTO

Ketteryyden periaatteet ja arvot, jotka ovat viime vuosikymmenten aikana tuoneet uusia lähestymistapoja projektin johtamiseen, ovat alkujaan lähtöisin ohjelmistotuotannon toimialalta. Ketterää ajattelutapaa ja sen pohjalta kehiteltyjä ketteriä menetelmiä sovelletaan edelleen enimmäkseen ohjelmistotuotannossa, mutta viime aikoina mielenkiintoa ketteryyden soveltamiseen on herännyt myös muilla toimialoilla. Sidosryhmät ja sidosryhmäjohtaminen ovat puolestaan perinteisempiä käsitteitä, joita monissa organisaatioissa käsitellään osana liiketoiminnan johtamista. Projekteissa sidosryhmäjohtaminen on merkittävässä roolissa liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisessa, kun projektiympäristössä toimii tyypillisesti useita sidosryhmiä erilaisine tarpeineen ja odotuksineen. Tässä tutkielmassa perehdytään tarkemmin sidosryhmäjohtamisen toteuttamiseen projekteissa, joissa sovelletaan ketteryyden periaatteita ja arvoja.

Tutkielman tavoite on perehtyä ketterän ajattelutavan soveltamiseen projektitoiminnassa ja siihen, miten ketteryys vaikuttaa sidosryhmäajatteluun ja sidosryhmäjohtamiseen projekteissa. Tutkielmassa pyrin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen, jotka ovat:

1. Mitkä ovat sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteet ketterissä projekteissa?
2. Miten sidosryhmiä johdetaan ketterissä projekteissa?

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa käytetään kirjallisuuskatsausta. Tarkoituksena on muodostaa tutkimustuloksia tarkastelemalla aiempaa tietämystä tutkittavasta aiheesta. Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetään tutkimusaiheeseen liittyviä ja keskeisimpiä julkaisuja ja teoksia. Lähdejulkaisuja ja -teoksia etsitään hyödyntämällä tieteenalan keskeisimpiä tietokantoja arvioiden samalla lähteiden luotettavuutta objektiivisesti.

Toisessa ja kolmannessa luvussa tarkastellaan tutkimusaiheeseen liittyvää teoreettista viitekehystä. Näissä luvuissa kuvataan olemassa olevaa ymmärrystä projekteista, projektinhallinnasta, ketteryydestä ja sidosryhmistä sekä sidosryhmäjohtamisesta. Neljännessä luvussa muodostetaan teoreettisen viitekehyksen pohjalta tehdyistä havainnoista tutkimustuloksia vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten muodostamisessa hyödynnetään myös omaa pohdintaa. Viidennessä kappaleessa käydään läpi tutkielman yhteenveto.

## 2 KETTERÄT PROJEKTIT

### 2.1 Projekti ja projektinhallinta

#### 2.1.1 Projektin määritelmä

Turner (1999, s. 3) määrittelee kirjassaan projektin toimintana, jossa henkilöstö-, talous- ja materiaaliressusseja organisoimalla pyritään suorittamaan ainutlaatuisesti rajattu tehtäväkokonaisuus ennalta määritetyn budjetin ja aikataulun rajoissa. Projektia voidaan kuitenkin tarkastella useasta erilaisesta näkökulmasta poissulkematta niitä toisistaan. Projekti voidaan nähdä esimerkiksi projektia varten perustettuna väliaikaisena organisaationa, ositettuna tuote- ja/tai työrakenteena, tai vaiheistettuina sekä toisiinsa liittyvinä työtehtävinä tai prosesseina. Kaikille projekteille yhteistä on kuitenkin ainutlaatuisuus. Ainutlaatuisuus on merkittävin ominaisuus, jolla projekti erottuu muusta toiminnasta. Sillä tarkoitetaan, että täysin samanlaista projektikokonaisuutta ei ole aiemmin toteutettu. (Artto, Martinsuo & Kujala, 2006, s. 24–26) Ainutlaatuisuuden lisäksi projektille ominaista on myös määräaikainen luonne, joka tarkoittaa, että projektilla on määritelty aloitus- ja lopetusajankohta. (Project management institute [PMI], 2017, kpl. 1.1)

Projektin päämääränä on saavuttaa tulevaisuuden tila, joka eroaa nykyhetkestä. Projektin päämäärä kuvaa projektin perustamisen tarkoituksen ja muutoksen, johon projektilla pyritään. Päämäärän avulla projektille voidaan määritellä myös konkreettisia tavoitteita. Ratkaisua projektin päämäärän saavuttamiseksi kutsutaan projektin tuotteeksi, joka voi olla osaksi tai kokonaan immateriaalinen. (Artto ym., 2006, s. 31–32) Projektin tuote voi olla tuote, palvelu, tulos tai jokin edellisten muodostama yhdistelmä (PMI, 2017, kpl. 1.1). Aika- ja kustannusrajoitteisiin sekä päämäärään pohjautuen projektille voidaan johtaa kolme tavoitetta: laajuustavoite, aikataavoite ja kustannustavoite. Laajuustavoitteella kuvataan projektin lopputuloksena syntyvän tuotteen vaatimuksia sisältäen tekniset, toiminnalliset ja laadulliset ominaisuudet. Aikataavoite perustuu projektin määräaikaiseen luonteeseen ja määrittelee sen, milloin projektin tulee olla valmis. Kustannustavoitteen tarkoituksena on pyrkiä pysymään projektille ennalta asetetussa budjetissa. Edellä mainitut kolme tavoitetta liittyvät tiiviisti toisiinsa ja projektin myötä syntyvät tulokset syntyvätkin niiden yhteisvaikutuksesta. (Artto ym., 2006, s. 32–33)



Projektin elinkaari koostuu peräkkäisistä vaiheista, joita projektin aikana käydään läpi. Projektin elinkaari alkaa projektin aloitusajankohdasta ja loppuu, kun projekti tulee päätökseen. Elinkaaren vaiheet pitävät sisällään erilaisia projektiin liittyviä toimintoja, jotka liittyvät loogisesti toisiinsa. Vaiheet voivat olla peräkkäisiä, iteratiivisia tai päällekkäisiä riippuen projektin luonteesta. Projektin elinkaaren vaiheet ovat ajallisesti rajoitettuja, joko aloitus- ja lopetusajankohdilla tai katselmoinneilla, joissa projektia tarkastellaan ajankohtaisen projektiympäristön näkökulmasta. Projektin johdon ja projektissa mukana olevien organisaatioiden tarpeet, projektin luonne, ja sovellettava toimialue määrittelee projektin elinkaaren vaiheiden määrän, sekä niiden nimet ja kestot. Vaikka projektien koot ja monimutkaisuus vaihtelee, jokaisen projektin elinkaari koostuu tyypillisesti neljästä vaiheesta: aloituksesta, valmistelusta, toteutuksesta ja lopetuksesta. (PMI, 2017, kpl. 1.5.)

### 2.1.2 Projektinhallinnan määritelmä

PMI (2017, kpl. 1.1) määrittelee teoksessaan projektinhallinnan toiminnaksi, jolla pyritään saavuttamaan projektille asetetut tavoitteet ja päämäärä soveltaen projektitoimintaan liittyvää tietoa, taitoa sekä erilaisia työkaluja ja tekniikoita. Toisin sanoen projektinhallinta koostuu erilaisista johtamistavoista. Johtamistapoja sovelletaan projektin eri sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tyydyttämiseen, joka puolestaan johtaa projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamiseen (Artto ym., 2006, s. 35). Projektinhallintaa tulee soveltaa läpi projektin elinkaaren (Association for project management [APM], 2006, s. 2). Projektinhallinta pitää tyypillisesti sisällään projektin vaatimusten määrittelemisen, sidosryhmien tarpeiden, huolenaiheiden ja odotusten käsittelemisen, kommunikoinnin sidosryhmien välillä sekä resurssien ja projektia rajoittavien tekijöiden hallinnan (PMI, 2017, kpl. 1.1).

Projektiympäristö, eli ympäristö missä projekti toimii, vaikuttaa suoraan siihen, miten projektinhallintaa tulisi toteuttaa. Projektiympäristön ymmärtäminen auttaa projektinhallinnan parissa työskenteleviä toteuttamaan projektin. Projektiympäristö koostuu pääasiallisesti poliittisista, taloudellisista, yhteiskunnallisista, teknillisistä, lainmukaisista ja ympäristöllisistä tekijöistä. Muut huomioon otettavat tekijät projektinhallinnassa liittyvät projektiorganisaation kyvykkyyteen, rakenteeseen ja prosesseihin. Projektiympäristöllä tarkoitetaan projektin sisäistä ja ulkoista ympäristöä, sekä niihin kuuluvien sidosryhmien kiinnostuksia ja vaikutuksia. Projektiympäristöjen ollessa erilaisia, projektinhallinnassa tulisi soveltaa tiettyyn projektiympäristöön

soveltuvimpia työkaluja. Projektiympäristössä voi tapahtua muutoksia projektin aikana, mikä tekee projektinhallinnasta haastavaa. (APM, 2006, s. 10) Jotta projektinhallinta olisi tehokasta, projektiympäristön merkitys ja sen vaikutus projektiin tulisi ymmärtää. Kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat projektiin tai joihin projekti vaikuttaa, tulisi hallita, koska yksikin tekijä projektiympäristössä voi ajaa projektin vaikeuksiin. (Burke, 1999, s. 5)

## 2.2 Mikä on ketterä projekti?

### 2.2.1 Ketterät menetelmät

Ohjelmistokehityksen toimialalla on vuosikymmeniä pohdittu, kuinka ohjelmistoratkaisuiden toimitusaikoja voitaisiin lyhentää, ratkaisujen laatua parantaa ja niiden valmistuksesta aiheutuvia kustannuksia pienentää. Tähän vastauksena toimialan kokeneet ammattilaiset ovat ajan saatossa kehittäneet erilaisia menetelmiä, jotka on nimetty ketteriksi menetelmiksi. Ketterät menetelmät ovat tuoneet uusia lähestymistapoja ohjelmistokehitykseen perinteisempien ja suunnitelmalähtöisten menetelmien rinnalle. (Dybå & Dinsøyr, 2008, s. 2) Ketterät menetelmät eivät kuitenkaan ole vain tiettyjä toimintamalleja, vaan niitä yhdistävät yhtenevät periaatteet ja käytänteet (Larman, 2004, s. 25). Vuonna 2001 seitsemäntoista alanharjoittajaa laati ketteryyden manifestin, johon on kirjattu ketteryyden neljä perusarvoa ja kaksitoista periaatetta. Perusarvojen mukaisesti ketterässä ohjelmistokehityksessä arvostetaan prosessien ja erilaisten työkalujen sijaan yksilöitä ja vuorovaikutusta, laajan dokumentaation sijaan toimivaa ohjelmistoa, sopimusneuvotteluiden sijaan yhteistyötä asiakkaiden kanssa, ja suunnitelmien noudattamisen sijaan muutokseen vastaamista. (Beck ym., 2001)

Ketterille menetelmille ominaista on iteratiivisen ja evolutiivisen kehityksen soveltaminen, kehityksen aikainen mukautuva suunnittelu, evolutiivinen toimitus sekä kaikki ne käytännöt, jotka perustuvat ketteryyden perusarvoihin ja periaatteisiin (Larman, 2004, s. 25). Iteratiivisella kehityksellä tarkoitetaan lähestymistapaa, jossa koko kehityksen elinkaari muodostuu useista ja lyhyistä kehityksen ajanjaksoista, joita kutsutaan iteraatioiksi. Nykyiset iteraatioita soveltavat menetelmät suosivat yhdestä kuuteen viikkoon kestäviä iteraatioita. (Larman, 2004, s. 9–11) Evolutiivisuudelle viitataan siihen, että kehitykselle määritetyt vaatimukset, suunnitelmat, arviot ja ratkaisut kehittyvät iteraatioiden aikana sen sijaan, että ne määritetään ennalta pysyviksi läpi kehityksen elinkaaren. (Larman, 2004, s. 15) Evolutiivinen toimitus tarkoittaa sitä, että

kehityksen tuloksia julkaistaan säännöllisin väliajoin esimerkiksi tuotantoon tai markkinoille. Evolutiivisten julkaisujen tarkoituksena on kerätä siihen mennessä tehdystä kehityksestä palautetta, jota voidaan hyödyntää ohjaamaan seuraavia iteraatioita. Tavoitteena evolutiivisella toimituksella on mahdollistaa vastaaminen kehityksen aikana ilmeneviin ja etukäteen vaikeasti ennustettaviin tarpeisiin, kuten esimerkiksi jonkin uuden ominaisuuden ilmenemiseen. (Larman, 2004, s. 20–21) Kaiken kaikkiaan iteratiivinen kehitys ja erilaiset ketterät menetelmät mahdollistavat sekä nopean, että joustavan reagoinnin erilaisiin kehitysympäristön muutoksiin (Larman, 2004, s. 25).

### 2.2.2 Ketterä projektinhallinta

Ketterällä projektilla tarkoitetaan projektia, jonka toteuttamisessa on sovellettu ketterään ajattelutapaan perustuvaa projektinhallintaa, eli ketterää projektinhallintaa. Ketterä projektinhallinta perustuu samoihin ketteryyden periaatteisiin ja arvoihin, jotka on kirjattu ketteryyden manifestiin (Dybå, Dinsøyr & Moe, 2014, s. 281). Conforto kumppaneineen (2016, s. 667) tiivistää tutkimuksessaan ketteryyden tarkoittavan projektikontekstissa projektitiimin kykyä muuttaa projektisuunnitelmaa lyhyessä ajassa vastaamaan asiakkaan ja eri sidosryhmien muuttuvia tarpeita sekä markkinoiden ja teknologian muuttuvaa kysyntään. Soveltamalla ketteryyden periaatteita ja arvoja, projekti pystyy saavuttamaan paremman suorituskyvyn innovatiivisessa ja dynaamisessa projektiympäristössä. (Conforto ym., 2016, s. 667) Ketterä projektinhallinta ja siinä sovellettavat ketterät menetelmät mahdollistavat sellaisten projektien hallinnan, joiden päämäärä on selkeä, mutta ratkaisua päämäärän saavuttamiseksi ei vielä tarkasti ennalta tiedetä. Monet tällaiset projektit käsittelevät erilaisia ongelmia ja niihin liittyviä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia, joihin ei vielä ole keksitty ratkaisua tai mahdollisuutta ei ole vielä onnistuneesti onnistuttu hyödyntämään. Tällaisille projekteille ominaista on usein monimutkaisuus ja epävarmuus, jotka luovat merkittäviä haasteita projektinhallintaan. (Wysocki, 2009, s. 384) Tiivistetysti ketterän projektinhallinnan ydinajatus perustuu siis monimutkaisuuden ja epävarmuuden aiheuttamien vaikutusten hallitsemiseen projektin elinkaaren aikana (Dybå ym., 2014, s. 281).

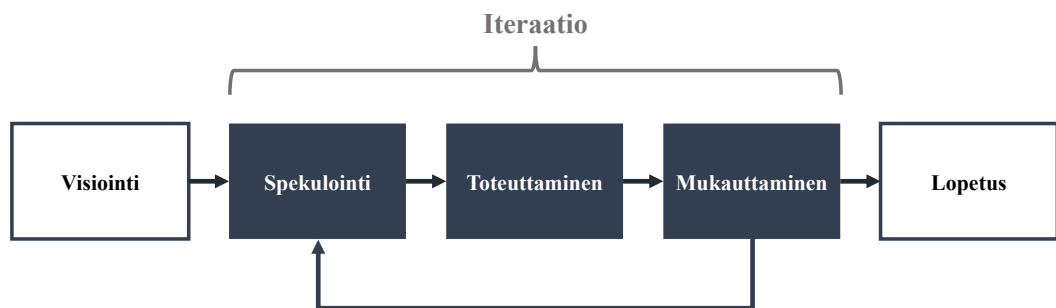
Ketteryyden perusarvojen mukaisesti ketterä projektinhallinta keskittyy arvon tuottamiseen projektin asiakkaalle. Stereotyyppisesti projektinhallinnan käsitetään usein tarkoittavan tarkkojen tehtäväaikataulujen ja monipuolisten resurssiprofiilien laatimista, projektitiimin painostamista pienten osatehtävien suorittamiseen ja erilaisten raporttien kirjoittamista projektin ylemmälle johdolle. Nämäkin tehtävät ovat tärkeitä ja osa niistä

jopa välttämättömiä projektinhallinnassa, mutta ne eivät kuitenkaan välttämättä luo arvoa projektin asiakkaille. Asiakkaan käsitetään kuitenkin maksavan projektin tuottamasta arvosta. (Highsmith, 2004, s. 15) Asiakkaalle muodostuva arvo pitää sisällään projektin tuotteen käytettävyyden, luotettavuuden, toimitusajan, kustannukset ja projektin tuotteen eliniän tuottaman arvon, kuten esimerkiksi liikevaihdon kasvun ja erilaiset kustannukset. Muuttuvassa projektiympäristössä projektin tuottamaa arvoa ei välttämättä kokonaisuudessaan pystytä määrittelemään projektin elinkaaren alussa tai se on erittäin haastavaa. Tällaisissa tapauksissa asiakkaan ja projektin tuotteen loppukäyttäjän osallistuminen projektin toteutukseen mahdollistaa arvon määrittelemisen projektin aikana. (Kuusinen, 2018, s. 127)

Ketteryyden iteratiiviseen luonteeseen perustuen myös ketterän projektinhallinnan ominaispiirteinä ovat iteraatiot, evolutiiviset toimitukset ja muutosten jatkuva integrointi (Dybå ym., 2014, s. 281). Ketterän projektinhallinnan elinkaarimallit voidaan jakaa kahteen luokkaan: iteratiiviseen ja mukautuvaan projektin elinkaarimalliin. Iteratiivinen elinkaarimalli soveltuu projektiin, jossa suurin osa projektin lopputuloksen ratkaisusta tiedetään, mutta joitakin pienempiä ominaisuuksia ei ole vielä määritelty tai valittu. Mukautuva elinkaarimalli soveltuu paremmin puolestaan sellaiseen projektiin, jossa tiedetään ennalta vain vähän ratkaisusta, jolla päästään projektin tavoittelevaan lopputulokseen. Joissain tapauksissa projektin asiakkaalla ei ole vielä tietoa kaikista tarpeistaan tai ratkaisua projektin toteuttamiselle ei tiedetä. Molemmat, iteratiivinen ja mukautuva elinkaarimalli, tarjoaa projektin johdolle keinon aloittaa projektin ilman, että kaikkia vaatimuksia ei ole määritelty etukäteen. (Wysocki, 2009, s. 384–385, 390) Ketterässä projektinhallinnassa projektin aikana toteutettava suunnittelu mahdollistaa vastaamisen jatkuvasti muuttuviin tai ilmeneviin vaatimuksiin (Conforto, 2014, s. 24).

Highsmith (2004, s. 81) tiivistää teoksessaan ketterän projektinhallinnan elinkaaren viiteen vaiheeseen: visiointi, spekulointi, toteuttaminen, mukauttaminen ja lopetus (Kuva 1). Visiointivaiheessa asiakkaille ja projektitiimille luodaan visio, joka määrittelee mitä projektin on tarkoitus toimittaa, ketkä osallistuvat projektin toteutuksen eri vaiheisiin, ja kuinka projektitiimin yhteistyö on tarkoitus toteuttaa. Spekulointivaiheessa kootaan alustavat vaatimukset projektin tuotteesta, määritetään työmäärä listana tuotteen ominaisuuksia, luodaan toimitussuunnitelma, sisällytetään riskienhallintastrategia osaksi projektin toteutusta, ja arvioidaan projektin kustannukset sekä laaditaan muut tarvittavat hallinnolliset ja taloudelliset tiedot. Toteuttamisvaihe jakaantuu kolmeen kriittiseen osa-

alueeseen, joista ensimmäinen on työmäärien hallitseminen hyödyntäen parhaiten soveltuvia käytäntöjä ja riskienhallintastrategioita. Kaksi muuta toteuttamisvaiheen osaluuetta ovat yhteistyökykyisen ja itseorganisoituvan työyhteisön luominen sekä vuorovaikuttaminen sidosryhmien kanssa. Mukauttamisvaiheessa tarkastellaan valmistettuja tuloksia, nykytilannetta ja projektitiimin suorituskykyä, joita tarpeen vaatiessa mukautetaan tarkastelun perusteella. Spekulointi-, toteutus- ja mukauttamisvaiheet muodostavat yhden iteraation, eli niitä toistetaan peräkkäin niin pitkään, kunnes projekti tulee päätökseen. Lopetusvaiheessa projekti tulee päätökseen, eli se lopetetaan. Päättävöitteena lopetusvaiheessa, kuten myös jokaisen iteraation lopussa, on oppia ja sisäistää uusia asioita seuraavaa iteraatiota tai projektia varten. (Highsmith, 2004, s. 81–86)



Kuva 1. Ketterän projektinhallinnan elinkaari (mukaillen Highsmith, 2004, s. 81).

Ketterän projektinhallinnan mukaisesti yleensä neljännes tai puolivuositain projektin sen hetkisen tuotoksen versio julkaistaan loppukäyttäjille. Julkaisun avulla pystytään keräämään arvokasta palautetta siihen mennessä kehitetystä tuotteesta loppukäyttäjiltä ja kaikilta projektin sidosryhmiltä projektin jatkoa ja päämäärää ajatellen. (Wysocki, 2009, s. 386; Conforto, 2014, s. 24) Lyhyemmällä aikavälillä, noin 2 – 4 viikon välein, kerätään palautetta projektiin mukaan kootulta kohderyhmältä, joka koostuu työntekijöistä, johtajista, asiakkaan edustajista ja loppukäyttäjistä. Heidän tehtävänä on tällöin yhdessä tarkastella ja kritisoida kehitteillä olevaa versiota projektin tuotteesta. Projektitiimi työskentelee myös läpi projektin tiiviisti projektiin kootun kohderyhmän kanssa. (Wysocki, 2009, s. 387)

## 3 SIDOSRYHMÄJOHTAMINEN KETTERISSÄ PROJEKTEISSA

### 3.1 Sidosryhmäteoria

Yhden tunnetuimmista sidosryhmäteorioista on julkaissut Robert Edward Freeman alkuperäisessä teoksessaan *Strategic Management: A Stakeholder Approach* vuonna 1984. Teokseen kulminoituu hänen ajatuksensa uudesta lähestymistavasta liiketoiminnan strategiseen johtamiseen, joka perustuu organisaation toimintaan vaikuttavien muutosten huomioimiseen liiketoimintaympäristössä. Hänen mukaansa liiketoimintaympäristö koostuu organisaation ja sen toimintaan liittyvien tekijöiden välisistä suhteista. Suhteiden voidaan ajatella olevan sidoksia, minkä myötä organisaatioon vaikuttavia tekijöitä on alettu nimittämään sidosryhmiksi. Tähän ajatukseen pohjautuen Freeman määritteli sidosryhmien tarkoittavan kaikkia yksilöitä ja ryhmiä, jotka voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen tai, joihin tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa. (Freeman, 2010, s. 24–25)

Freemanin sidosryhmäteorian tavoitteena oli luoda vaihtoehtoinen tapa tarkastella strategista johtamista vastauksena yritysten kasvavaan kilpailuun sekä globalisaation ja toimintojen monimutkaistumiseen. Monet tutkijat ovat ajan saatossa tulkinneet kyseistä sidosryhmäteoriaa eri tavoin. Kaikki tulkinnat tukevat kuitenkin Freemanin ajatusta siitä, että yritysten tulee ottaa huomioon niiden ihmisten ja ryhmien tarpeet, kiinnostukset ja vaikutukset, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan tai joihin yrityksen toiminta vaikuttaa. (Mainardes, Alves & Raposo, 2011, s. 227–228)

Jotta organisaation toiminta nykyisessä ja tulevassa liiketoimintaympäristössä olisi menestyksestä, johtajien täytyy ottaa sidosryhmät laajasti huomioon. Jotta organisaation strategista kyvykkyyttä voitaisiin parantaa perustuen sidosryhmäajattelun lähestymistapaan, tarvitaan avuksi erilaisia prosesseja ja tekniikoita. Organisaation ja sidosryhmien välisten suhteiden johtamista kutsutaan sidosryhmäjohtamiseksi. (Freeman, 2010, s. 52–53) Sidosryhmäteoriaan perustuen sidosryhmäjohtaminen jaetaan kolmelle tasolle: 1) sidosryhmien tunnistaminen, 2) sidosryhmien tarpeiden ja intressien tunnistaminen sekä tulkitsemiseen tarvittavien prosessien kehittäminen, ja 3) sidosryhmäsuhteiden rakentaminen organisaation tavoitteiden ympärille (Mainardes ym., 2011, s. 230).

Sidosryhmäjohtamisen lähtökohtana on tunnistaa organisaation sidosryhmät ja niiden sidokset organisaation toimintaan (Freeman, 2010, s. 54). Sidosryhmiä voidaan luokitella lukuisilla eri tavoilla, joista yksi esimerkki on jakaa ne laajaan tai kapeaan ryhmään. Freemanin sidosryhmän määritelmä on yksi laajimmista ja sen voidaan ajatella olevan niin laaja, että jotkut voivat tulkita sen tarkoittavan käytännössä ketä tahansa yksilöä tai ryhmää. Kapeimmat näkökulmat puolestaan rajaavat sidosryhmiksi vain ne yksilöt tai ryhmät, jotka ovat välttämättömiä organisaation olemassa ololle. (Mitchell, Agle & Wood, 1997, s. 856–857) Mitchell ja kumppanit (1997, s. 854) puolestaan itse korostavat sidosryhmien luokittelun sijaan sidosryhmien tärkeyden tunnistamista, jonka avulla sidosryhmiä voidaan priorisoida. Sidosryhmän tärkeys voidaan tunnistaa tarkastelemalla kolmea muuttujaa: 1) sidosryhmän kyvykkyyttä vaikuttaa yrityksen toimintaan, 2) yrityksen ja sidosryhmän välistä legitimitettä, ja 3) sidosryhmän vaateiden kiireellisyyttä. Heidän mukaansa nämä muuttujat määrittelevät sen, mihin sidosryhmiin johdon tulee kiinnittää huomiota toiminnassaan. (Mitchell ym., 1997, s. 854) Clarksonin (1995, s. 105) mukaan jokainen yritys saa kuitenkin itse vapaasti valita, kuinka laajasti he haluavat käsitellä sidosryhmiä tai, kuinka laajasti he haluavat jakaa erilaisia velvoitteita ja vastuita sidosryhmilleen.

### **3.2 Sidosryhmät ja sidosryhmäjohtaminen projekteissa**

Projektin sidosryhmien tarpeiden ja odotusten tyydyttäminen ovat keskeisessä asemassa projektin tavoitteiden ja päämäärän saavuttamisessa. Projektin sidosryhmiä ovat kaikki ne yksilöt, ryhmät tai organisaatiot, joihin projekti vaikuttaa tai, joilla on vaikutusta projektin etenemiseen ja sen muodostamiin tuloksiin. Vaikka projektin pääasiallisena tavoitteena on palvella projektin asiakkaan tarpeita ja tavoitteita, projektissa menestyminen vaatii kaikkien sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimisen. (Artto ym., 2006, s. 35–36) Eskerodin, Huemannin ja Savagen (2015, s. 9) mukaan aihepiirin kirjallisuudessa sidosryhmät ovat tärkeitä projektin menestykselle neljästä syystä. Ensimmäiseksi voidaan ajatella, että projekti tarvitsee taloudellisia ja ei-taloudellisia resursseja sidosryhmiltään. Toisena asiana voidaan ajatella, että sidosryhmät asettavat projektin menestymiselle kriteerejä. Kolmantena kohtana nostetaan esille sidosryhmien mahdollinen vastustus projektia kohtaan, joka voi aiheuttaa erilaisia riskejä ja negatiivisia vaikutuksia projektin menestykselle. Viimeiseksi tutkimuksessa nostetaan esille se, että projekti voi vaikuttaa sidosryhmiin joko positiivisella tai negatiivisella tavalla. (Eskerod ym., 2015, s. 9)

Eskerod ja Jepsen (2013, s. 3) määrittelee kirjassaan projektin sidosryhmäjohtamisen tarkoittavan kaikkea projektin sidosryhmiin liittyvää toimintaa, jonka tarkoituksena on tukea projektin menestystä. Sidosryhmäjohtaminen on tärkeä osa projektinhallintaa, koska projektin voidaan ajatella olevan myös sidosryhmien väliaikainen pyrkimys luoda jotain yhdessä (Assudani & Kloppenborg, 2010, s. 70). Joidenkin sidosryhmien mahdollisuus vaikuttaa projektiin voi olla rajoittuneempaa, kun taas toisilla sidosryhmillä mahdollisuus vaikuttaa projektiin voi olla hyvinkin suuri. (PMI, 2017, kpl. 13)

### **3.3 Projektin sidosryhmäjohtamisen prosessit**

Projektin sidosryhmäjohtaminen pitää sisällään erilaisia osaprosesseja, joiden avulla tunnistetaan sidosryhmiä ja analysoidaan niiden odotuksia sekä vaikutusta projektiin. Olennainen osa sidosryhmäjohtamista on myös kehittää sopivia johtamisstrategioita sidosryhmien ottamiseksi mukaan projektin päätöksentekoon ja toteutukseen. (PMI, 2017, kpl. 13) Nykypäivänä puhutaankin monissa yhteyksissä enemmän sidosryhmien osallistamisesta sidosryhmäjohtamisen sijasta. Karlsenin tekemän tutkimuksen (2002, s. 22–23) mukaan monissa projekteissa ei ole sovellettu systemaattisia sidosryhmäjohtamisen prosesseja. Näissä tapauksissa sidosryhmäsuhteista on vastannut projektipäällikkö, minkä myötä projektin tulokset ovat muodostuneet projektipäällikön omista kokemuksista, suhteista ja taidoista. Tehdystä tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi tarve systemaattiselle sidosryhmäjohtamiselle, joka perustuu selkeisiin tavoitteisiin ja strategioihin. Tähän vastauksena Karlsen (2002, s. 23) on laatinut tutkimuksessaan kuusivaiheisen sidosryhmäjohtamisen prosessin hyödyntäen aihealueen aiempaa tutkimustietoa ja kirjallisuutta. Sidosryhmäjohtamisen kuusi vaihetta ovat: suunnittelu, tunnistaminen, analysointi, kommunikointi, toiminta, ja seuraaminen.

#### **3.3.1 Suunnittelu, tunnistaminen ja analysointi**

Sidosryhmäjohtamisen ensimmäisenä vaiheena on sidosryhmäjohtamisen suunnittelu. Tässä vaiheessa määritellään sidosryhmäjohtamisen tarkoitus projektissa ja suunnitellaan sidosryhmäjohtamisen toteuttaminen. Suunnitteluvaiheessa määritellään esimerkiksi, kuinka sidosryhmäjohtaminen organisoidaan, kuinka paljon projektin resursseista on tähän käytettävissä, kuinka säännöllisesti sidosryhmäjohtamisen prosesseja toistetaan, ja millaista dokumentaatiota prosessista on tarpeellista ylläpitää. (Karlsen, 2002, s. 23)



Seuraava vaihe keskittyy sidosryhmien tunnistamiseen (Karlsen, 2002, s. 23). Sidosryhmien tunnistaminen on sitä haastavampaa, mitä laajemmasta projektiympäristöstä on kyse (Kerzner, 2017, s. 332). APM (2006, s. 20) mukaan tavoitteena on tunnistaa projektiin vaikuttavat tekijät ja ne, joihin projekti itsessään vaikuttaa. Tunnistamisen myötä saadaan selville:

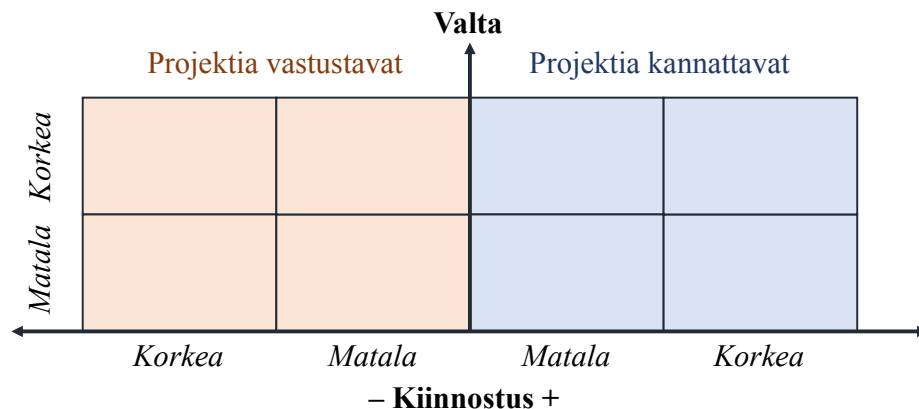
- projektiin tarvittavia resursseja.
- organisaatioita sekä henkilöitä, joihin projekti vaikuttaa.
- organisaatioita sekä henkilöitä, jotka eivät vaikuta suoraan projektin toteutukseen, mutta vaikuttavat asenteisiin ja käyttäytymisiin.
- projektiin liittyvät lakisääteiset ja sääntelyä koskevat toimitukset.

Jo tässä vaiheessa, kun sidosryhmiä tunnistetaan, on tärkeää muistaa, että sidosryhmien odotukset projektia kohtaan vaihtelevat. Jotkut sidosryhmistä voi antaa ison panostuksen projektin menestykselle, kun puolestaan toiset voivat haluta projektin epäonnistuvan. (Kerzner, 2017, s. 332) Tunnistaminen toteutetaan ensimmäisen kerran projektin alussa, jonka jälkeen sitä toistetaan projektin elinkaaren aikana niin monta kertaa kuin on tarve. Sidosryhmien tunnistaminen toistetaan esimerkiksi silloin, kun projektissa tai projektiorganisaatiossa ilmenee merkittäviä muutoksia. (PMI, 2017, kpl. 13.1)

Kun sidosryhmät on tunnistettu, kolmannessa sidosryhmäjohtamisen vaiheessa aletaan analysoida sidosryhmien ja projektin välisiä suhteita. Tämä vaihe tunnetaan yleisemmin sidosryhmäanalyysi -käsitteenä. (APM, 2006, s. 20) Sidosryhmäanalyysin avulla voidaan määritellä jokaisen sidosryhmän projektiin liittyvät sidokset, eli tarpeet ja odotukset. (Burke, 1999, s. 38). Kuten jo aiemmin kävi ilmi, sidosryhmien tarpeet ja odotukset projektia kohtaan voivat olla joko yhteneviä tai eriäviä projektin päämäärän kanssa. Siksi on tärkeää ymmärtää, millaisia sidoksia projektilla on eri sidosryhmien välillä, jotta niitä voidaan hallita projektin päämäärän mukaisesti. Näin voidaan saavuttaa onnistunut lopputulos projektissa. (Sutterfield, Friday-Stroud & Shivers-Blackwell, 2006, s. 27)

Sidosryhmien suhdetta projektiin voidaan analysoida hyödyntäen monia erilaisia menetelmiä, joiden avulla sidoksia voidaan kartoittaa ja kuvata. Yksi yleisimmistä menetelmistä on valta-kiinnostus -matriisi (Kuva 2) Valta-kiinnostus -matriisin avulla sidosryhmiä voidaan analysoida niiden vallan ja kiinnostuksen mukaan suhteessa

projektiin. (APM, 2006, s. 20–21; PMI, 2017, kpl. 13.1.2) Tämä analyysimenetelmä mahdollistaa sidosryhmien hallitsemisen siten, että positiivista kiinnostusta omaavia sidosryhmäsuhteita tulee hyödyntää ja ylläpitää projektin aikana. Negatiivista kiinnostusta omaavien sidosryhmäsuhteiden kiinnostusta tulee puolestaan pyrkiä poistamaan tai minimoimaan. Valta määrittelee sen, miten iso vaikutus sidosryhmän tarpeilla ja odotuksilla on projektin toimintaan. (APM, 2006, s. 20)



Kuva 2. Valta–kiinnostus -matriisi (mukaillen APM, 2006, s. 21).

Sidosryhmäanalyysi on yksi tärkeimpiä sidosryhmäjohtamisen komponentteja. Sidosryhmäanalyysin puolestapuhujat vakuuttavat, että sidosryhmäanalyysin avulla kasvatetaan projektijohdon kykyä pystyä ennakoimaan projektiin liittyviä mahdollisuuksia vielä silloin, kun projektitiimillä on aikaa vaikuttaa niihin. (Jepsen & Eskerod, 2009, s. 335) Sidosryhmäanalyysin avulla helpotetaan perehtymistä tarkemmin projektin sidosryhmiin, jolloin pystytään myös ymmärtämään, kuinka sidosryhmiä voidaan sitoa osaksi projektia. Sidosryhmäanalyysin avulla voidaan myös tasapainottaa sidosryhmien panosta ja heidän saamaansa palkkiota projektista, helpottaa tiedonjakelua ja muodostaa perusteet projektin tavoitteiden asettamiselle. (Andersen, Haug, Grude, Katagiri & Turner, 2004, s. 49)

Sidosryhmäjohtaminen on monimutkaisempaa, kun sidosryhmien näkemykset eivät pysy samanlaisina läpi projektin elinkaaren. Muutoksia voi esiintyä sidosryhmien mielipiteissä, rooleissa, projektiin liittyvissä näkemyksissä ja kuuliaisuudessa. Tämän vuoksi sidosryhmäanalyysiä on tarve tarkastella läpi projektin elinkaaren. (APM, 2006, s. 21)

### 3.3.2 Kommunikointi, toiminta ja seuraaminen

Sidosryhmäjohtamisen neljännessä vaiheessa kommunikoidaan projektitiimille ja projektin johdolle projektin sidosryhmiin liittyvistä asioista. Tarkoituksena on, että koko projektiorganisaatio ymmärtää ketkä ovat projektin sidosryhmiä, ja miten ne vaikuttavat projektin toteutukseen. Projektiorganisaation yhteisymmärrys projektiympäristöstä on tärkeä osa strategioiden laatimiseen sidosryhmäjohtamisessa. (Karlsen, 2002, s. 23)

Sidosryhmäjohtamisen viidennessä vaiheessa siirrytään toiminta -vaiheeseen. Tässä vaiheessa siirrytään kehittämään ja toteuttamaan strategioita sidosryhmien hallitsemiseksi (Karlsen, 2002, s. 23). Lähestymistavat sidosryhmien hallitsemiseksi tulee perustua edellisissä vaiheissa tunnistettuihin sidosryhmien tarpeisiin, odotuksiin, kiinnostuksiin ja vaikutuksiin projektissa. Pääasiallinen tavoite tässä vaiheessa on kehittää suunnitelma, jonka avulla sidosryhmien kanssa voidaan vuorovaikuttaa tehokkaasti. (PMI, 2017, kpl. 13.2)

Savage, Nix, Whitehead ja Blair (1991, s. 65) ovat tuoneet ilmi neljä vaihtoehtoista strategiaa sidosryhmien hallitsemiseksi. Strategiat perustuvat sidosryhmien luokitteluun sen mukaan ovatko ne projektille uhkia vai potentiaalisia yhteistyöhön. Projektia tukevien sidosryhmien johtamiseen hyödynnetään osallistamisstrategiaa. Projektia tukevat sidosryhmät luokitellaan potentiaalisiksi yhteistyölle, ja ne otetaan mukaan projektin toteutukseen niille relevanteissa asioissa. Marginaalisilla sidosryhmillä tarkoitetaan sidosryhmiä, jotka eivät ole suuri uhka projektille mutta eivät ole myöskään potentiaalisia yhteistyölle. Niillä on kuitenkin sidos projektiorganisaatioon ja sen päätöksiin, joten niiden käyttäytymistä projektin elinkaaren aikana on seurattava. Tätä kutsutaan seuraamisstrategiaksi. Tukea antamattomat sidosryhmät ovat projektille suuri uhka ja niillä ei ole myöskään kiinnostusta yhteistyöhön. Näiden sidosryhmien johtamiseen on hyödynnettävä puolustusstrategiaa, jonka tarkoituksena on vähentää kyseisten sidosryhmien kiinnostusta projektia kohtaan. Sidosryhmille, jotka voivat olla suuri uhka projektille mutta erittäin potentiaalisia yhteistyöhön, sovelletaan yhteistyöstrategiaa. Yhteistyöstrategia tarkoittaa, että projektin johto maksimoi yhteistyön tähän kategoriaan kuuluvien sidosryhmien kanssa, jotta menestyminen projektissa on saavutettavissa. (Savage ym., 1991, s. 65–67)

Viimeisessä, eli kuudennessa, vaiheessa seurataan projektin toteutukseen implementoituja strategioita ja toimenpiteitä (Karlsen, 2002, s. 24). Seuraamisen

tarkoituksena on seurata projektin ja sen sidosryhmien välisiä suhteita sekä räätälöidä strategioita ja suunnitelmia liittyen sidosryhmäjohtamiseen. Tärkein hyöty seuraamisessa on ylläpitää tai mahdollisesti parantaa sidosryhmäjohtamisen tehokkuutta projektin kehittyessä ja projektiympäristön muuttuessa. Seuraamista toteutetaan läpi projektin elinkaaren. (PMI, 2017, kpl. 13.4)

### **3.4 Sidosryhmät ja sidosryhmäjohtaminen ketterissä projekteissa**

PMI:n (2017, kpl. 13) sekä Conforton ja kumppaneiden (2014, s. 24) mukaan ketterissä ja mukautuvissa projekteissa, joissa projektin ympäristössä tapahtuu paljon muutoksia, vaaditaan avainsidosryhmiltä aktiivista sitoutumista ja osallistumista osaksi projektin toteutusta. Highsmith (2004, s. 13) toteaa teoksessaan, että jos ketterän kehityksen mallia sovelletaan ja mukana on useampia sidosryhmiä, asiakkaaseen tulee kuitenkin kiinnittää eniten huomiota. Hänen mukaansa asiakkaat määrittelevät toiminnalle arvon ja muut sidosryhmät määrittelevät rajoituksia (Highsmith, 2004, s. 13). Serrador ja Pinto (2015, s. 1042) puolestaan nostavat esille tutkimuksessaan, että yksi ketterien menetelmien ominaispiirteistä on projektin asiakkaan varhainen ja jatkuva osallistaminen osaksi projektin toteutusta. Kun asiakas on aktiivisesti mukana vuorovaikuttamassa projektin toteutuksessa, pystytään projektin aikana ilmeneviin muutoksiin vastaamaan nopeasti (Ceschi, Sillitti, Succi & De Panfilis, 2005, s. 24).

Lindvall ja kumppanit (2002, s. 206) toteavat, että hyödynnettäessä ketteriä menetelmiä tavoitteena tulisi olla tehokas kommunikaatio laajan dokumentaation sijasta. Dokumentaation laatiminen aiheuttaa ylimääräistä työtä ja ylimääräisiä kustannuksia. (Lindvall ym., 2002, s. 206) Jotta tiedonvaihdosta ja päätöksenteosta saadaan ajallisesti tehokkaampaa, suositetaan ketterissä projekteissa suoraa keskustelua sen sijaan, että tieto kulkisi organisaatiossa usean hallinnollisen tason läpi. Esimerkiksi usein asiakas, loppukäyttäjän edustaja ja kehittäjä vaihtavat tietoa suoraan keskenään projektin aikana. Tämän myötä sidosryhmiä saadaan paremmin osallistumaan projektiin, joka johtaa myös korkeampaan asiakastyytyväisyyteen. (PMI, 2017, kpl. 13)

Iteratiivinen elinkaari, joka on ominaista ketterille projekteille, mahdollistaa läheisen vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa sekä muutosten, että uusien rajojauksien tekemisen perustuen projektin aikana ilmenneisiin uusiin tietoihin ja asiakkaiden vaatimuksiin (Serrador & Pinto, s. 1042; Ceschi ym., 2005, s. 24). Muutosten tukemisen lisäksi

säännöllinen vuorovaikutus vähentää riskejä ja rakentaa luottamusta. (PMI, 2017, kpl. 13) Läheinen vuorovaikutus ja säännöllinen palaute sidosryhmiltä ovatkin kriittisiä menestystekijöitä, kun sovelletaan ketteriä menetelmiä (Lindvall ym., 2002, s. 206).

Lapin, Karvosen, Lwakataren, Aaltosen ja Kuvajan (2018, s. 55) kirjallisuustutkimuksessa vertailtiin keskenään perinteisen ja ketterän projektin hallintotapoja. Tutkimuksessa todettiin, että sidosryhmäjohtamista voidaan soveltaa ketterissä projekteissa hyödyntäen perinteisiä sidosryhmäjohtamisen menetelmiä sellaisenaan. He tuovat esille myös, että ketteryyden kirjallisuudessa korostetaan pääasiassa projektin sisäisten sidosryhmien merkitystä projektissa. Tähän he kuitenkin ottavat kantaa tuomalla esille, että yhtä lailla myös arvoa luovat ulkoiset sidosryhmät tulee ottaa huomioon projektin toteutuksessa. (Lappi ym., 2018, s. 51)

## 4 POHDINTA

Kuten jo todettua, projektia voidaan tarkastella monesta erilaisesta näkökulmasta. Kuitenkin näkökulmasta riippumatta jokaiselle projektille ominaista on ainutlaatuinen ja määräaikainen luonne. Nämä ominaisuudet käsittävät projektin tarkoittavan liiketoimintaa, jota ei ole aiemmin toteutettu täysin samanlaisena, ja jonka toteutukselle on määritelty aloitus- ja lopetusajankohta, eli rajallinen ajanjakso. Mikään liiketoiminta ei toimi tyhjiössä, ei myöskään projekti. Projektiympäristö koostuu kaikista projektiin tavalla tai toisella vaikuttavista tekijöistä, joita projekti tarvitsee saavuttaakseen sille asetetun päämäärän ja tavoitteet. Näitä projektiympäristön tekijöitä kutsutaan sidosryhmiksi. Edellä mainittuihin ominaisuuksiin perustuen yksi näkökulma käsitellä projekteja on tarkastella niitä siihen osallistuvien sidosryhmien väliaikaisena ja yhteisenä pyrkimyksenä saavuttaa projektin päämäärä ja tavoitteet.

Projektin päämäärän ja tavoitteiden saavuttamisen edellytyksenä on, että projektin sidosryhmien tarpeet ja odotukset pystytään tyydyttämään. Projektinhallinta käsittää erilaisia johtamistapoja, joiden tarkoituksena on kattaa sidosryhmien tarpeet ja odotukset mahdollisimman laajasti määriteltyjen rajoitusten puitteissa. Kuten tästä voidaan päätellä, projektinhallinnassa on tärkeää ymmärtää sidosryhmien muodostamaa projektiympäristöä ja sen dynamiikkaa. Projektiympäristöä pystytään ymmärtämään tarkastelemalla projektiorganisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita, eli sidoksia. Jotta projektin päämäärä ja tavoitteet voidaan saavuttaa, tulee sidosryhmien välisiä suhteita siis johtaa oikein. Suhteiden johtamista, pohjautuen projektin päämäärään ja tavoitteisiin, kutsutaan sidosryhmäjohtamiseksi.

Projektinhallinnassa sovelletaan projektitoimintaan liittyvää tietoa, taitoa, työkaluja ja tekniikoita. Työkalut projektinhallinnassa tulisi valita projektiympäristön mukaisesti, jotta projektia pystyttäisiin hallitsemaan tehokkaasti. Projektiympäristö voi kuitenkin muuttua enemmän tai vähemmän projektin elinkaaren aikana, kun sidosryhmien odotukset ja tarpeet muuttuvat. Ja toisaalta myös muuttuva projektiympäristö voi muuttaa toisten sidosryhmien odotuksia ja tarpeita. Ketteryuden käsite ja siihen perustuvat ketterät menetelmät ovat viimeisten vuosikymmenten aikana tuonut projektinhallintaan helpotusta erilaisten muutosten aiheuttamien monimutkaisuuksien ja epävarmuuksien hallintaan. Ketterä projektinhallinta käsitteenä tarkoittaa projektinhallintaa, jossa sovelletaan ketteryuden periaatteita ja ketteriä menetelmiä. Ketterä projekti puolestaan

tarkoittaa projektia, jossa sovelletaan ketterää projektinhallintaa. Ketterä projektinhallinta perustuu ajatukseen, että projektin suunnitelmia ei tarvitse laatia lopulliseen muotoon projektin alussa, vaan suunnitelmia pystytään päivittämään projektin elinkaaren aikana sen iteratiivisen luonteen ansiosta. Tämä tarkoittaa sitä, että muutosten ilmetessä projektin elinkaaren aikana, pystytään niiden muodostamat vaikutukset projektin toteutukseen sopeuttamaan osaksi projektisuunnitelmaa ilman suuria lisäkustannuksia. Ketterät projektit soveltuvat näin ollen hyvin ratkaisemaan liiketoiminnallisia ongelmia ja mahdollisuuksia, joita ei vielä ole pystytty hyödyntämään.

#### 4.1 Sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteet ketterissä projekteissa

R. E. Freemanin sidosryhmäteoria perustuu ajatukseen, että organisaation liiketoimintaympäristö ja sen dynaamisuus on otettava huomioon, jotta organisaation toiminta olisi menestyksekkästä. Ja kuten jo aiemmin todettiin, ketterät projektit ovat luonteeltaan soveltuvimpia muuttuvissa projektiympäristössä. Tästä voidaan todeta, että sidosryhmälähtöinen ajattelutapa on keskeinen menestystekijä ketterissä projekteissa, koska projektiympäristön muutoksia ei voida tunnistaa ja tuoda osaksi projektia, jos sidosryhmiä ei osata tarkastella oikein. Ketterien projektien toiminta-ajatus on siis riippuvainen sidosryhmistä ja niiden johtamisesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että ketteriä projekteja ei voida toteuttaa, jos käytännössä sidosryhmiä ja sidosryhmäjohtamista ei käsitellä juuri näillä käsitteillä tai teorioilla. Sidosryhmälähtöinen ajattelu ja sidosryhmäjohtaminen muodostuu ketterissä projekteissa jo luonnostaan ketteryyden perusarvojen ja periaatteiden pohjalta. Ymmärtämällä ja erottamalla sidosryhmälähtöistä ajattelua sekä sidosryhmäjohtamista muusta projektitoiminnasta, voidaan sen tarkastelemiseen ja kehittämiseen kiinnittää huomiota. Näin ketterän projektin toteutuksesta voidaan saada tehokkaampaa sekä päämäärää ja tavoitteita tukevampaa toimintaa.

Aiempaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa aihealueesta, jossa keskitytään sidosryhmäjohtamiseen vain ketterissä projekteissa, on vähän olemassa. Molemmista aihealueista on kuitenkin erikseen olemassa kattavasti aiempaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa, joita myös kirjallisuuskatsauksessa käytiin läpi. Kirjallisuuskatsauksessa esille tuotua tietämystä tarkastelemalla ja yhdistelemällä voidaan tässä tutkielmassa nostaa esille sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteitä ketterissä projekteissa. Nämä ominaispiirteet on koottu *taulukoon 1*.

Kuten taulukosta 1 nähdään, useammassa lähteessä viitataan sidosryhmien aktiiviseen osallistumiseen ketterien projektien toteutukseen. Kuten PMI (2017, kpl. 13.3) tuo esille teoksessaan, muuttuvassa projektiympäristössä avainsidosryhmien aktiivinen sitoutuminen ja osallistuminen on olennaista ketterissä projekteissa. Aiemmin todettiin, että sidosryhmien muuttuvat tarpeet ja odotukset muuttavat projektiympäristöä. Kun sidosryhmät saadaan aktiivisesti sitoutumaan ja osallistumaan ketterän projektin toteutukseen, niiden muuttuvat tarpeet ja odotukset saadaan tehokkaammin otettua huomioon. Etenkin avainsidosryhmien sitominen osaksi ketterää projektia on ensisijaisen tärkeää, koska muutokset niiden tarpeissa ja odotuksissa vaikuttavat eniten projektin päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseen. Se, miten sidosryhmät saadaan osallistumaan ja sitoutumaan aktiivisesti projektin toteutukseen, on osa sidosryhmäjohtamista. Jotta sidosryhmät saadaan aktiivisesti mukaan projektiin, täytyy projektiorganisaation ja sidosryhmien välisiä suhteita myös aktiivisesti johtaa. Näiden havaintojen perusteella voidaankin todeta, että aktiivinen sidosryhmäjohtaminen korostuu ketterissä projekteissa. *Aktiivinen sidosryhmäjohtaminen* on siis yksi sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteistä ketterissä projekteissa.

Ketteryyden perusarvojen mukaisesti ketterissä projekteissa arvostetaan sekä yhteistyötä projektin asiakkaan kanssa, että projektin tuotteen vastaamista teknisiin, toiminnallisiin ja laadullisiin vaatimuksiin sopimusneuvotteluiden ja laajan dokumentaation sijaan. Lindvallin ja kumppanien (2002, s. 206) mukaan näitä perusarvoja toteuttamalla ylimääräistä työtä ja ylimääräisiä kustannuksia pystyttäisiin vähentämään. PMI:n (2017, kpl. 13) mukaan usein asiakas, projektin tuotteen loppukäyttäjä ja projektitiimi vaihtavat tietoa suoraan keskenään projektin aikana ilman, että tieto kulkisi ensiksi hallinnollisten kerroksien läpi. Tämän myötä tiedonvaihdesta ja päätöksenteosta saadaan myös ajallisesti tehokkaampaa (PMI, 2017, kpl. 13). Ketterissä projekteissa, joissa sidosryhmien tarpeet ja odotukset voivat olla alussa tunnistamattomia tai ne voivat muuttua nopeasti, on tärkeää saada tiedonvaihdesta tehokasta projektiorganisaation ja sidosryhmien välillä. Edellä mainittuihin ketteryyden perusarvoihin perustuen voidaankin todeta, että ketterissä projekteissa tehokas kommunikaatio projektiorganisaation ja sidosryhmien välillä mahdollistaa ajallisesti ja kustannuksiltaan tehokkaan toiminnan muuttuvassa projektiympäristössä. Taulukossa 1 tämä sidosryhmäjohtamisen ominaispiirre ketterissä projekteissa on tuotu esille *tehokkaana kommunikaationa sidosryhmien välillä*.



Ketterille projekteille ominainen iteratiivinen elinkaari tarkoittaa säännöllisesti toistuvia vaiheita projektin edetessä. Sekä Serrador ja Pinto (2015, s. 1042), että Ceschi kumppaneineen (2005, s. 24) tuovat tutkimuksissaan esille iteratiivisuuden mahdollistavan muutosten tekemisen projektisuunnitelmaan projektin elinkaaren aikana. Iteraatioiden lisäksi ketterille projekteille tyypillistä ovat evolutiiviset toimitukset, joiden tarkoituksena on säännöllisesti julkaista projektin tuotteen sen hetkinen versio avainsidosryhmille ja kerätä siitä palautetta. Palautteen avulla pystytään mittaamaan, kuinka hyvin projektin tuote vastaa silloisellakin ajanhetkellä sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Palaute siis kertoo projektiorganisaatioille siitä, onko jotain muutoksia tarpeellista tehdä projektin toteutukseen liittyen, jotta projektin tuote vastaisi paremmin sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin. Lindvall kumppaneineen (2002, s. 206) toteaaakin tutkimuksessaan säännöllisen palautteen olevan ketterille projekteille yksi kriittisiä menestystekijöistä. Ketterissä projekteissa on siis tyypillistä säännöllisesti toistuvat aktiviteetit, joiden tarkoituksena on mahdollistaa kyvykkyys tyydyttää sidosryhmien tarpeet ja odotukset mahdollisimman kattavasti dynaamisessa projektiympäristössä. Sidosryhmäjohtamisessa on siis kiinnitettävä huomiota ketterissä projekteissa erityisesti siihen, että tiettyjen vaiheiden toistaminen säännöllisesti on edellytys projektin menestykselle. Taulukkoon 1 tämä ominaispiirre on tiivistetty *säännöllisiksi aktiviteeteiksi*.

Kirjallisuuskatsauksessa kävi ilmi, että ketterissä projekteissa keskitytään ketteryyden perusarvojen mukaisesti arvon tuottamiseen projektin sidosryhmille. Highsmithin (2004, s. 13) mukaan arvonluonti projektin asiakkaalle on keskeisintä, koska asiakas maksaa projektin tuottamasta arvosta. Mutta, kuten Artto ja kumppanit (2006, s. 35–36) toteavat, projektin menestyminen vaatii kuitenkin kaikkien sidosryhmien tarpeiden ja odotusten huomioimisen. Arvon tuoton voidaan käsittää olevan mittari sille, kuinka hyvin projekti on onnistunut vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja tarpeisiin. Muuttuvissa projektiympäristöissä sidosryhmien odotukset ja tarpeet voivat olla vielä projektin alussa epäselviä, mikä tarkoittaa, että myöskään projektin tuottamaa arvoa ei vielä silloin tiedetä, kuten myös Kuusinen (2018, s. 127) toteaa. Mutta kuten jo aiemmin todettiin, ketterissä projekteissa sidosryhmien lopulliset odotukset ja tarpeet useimmiten muodostuvat projektin edetessä. Tällöin ne saadaan parhaiten tyydytettyä tekemällä aktiivista ja tiivistä yhteistyötä. Voidaankin siis todeta, että sen lisäksi, että ketteryyden perusarvojen mukaisesti ketterissä projekteissa keskitytään arvon tuottoon sidosryhmille, ketterissä projekteissa korostuu myös arvon tuotto yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Tämä

ominaispiirre on kirjattu taulukkoon 1 *arvonluontina sidosryhmille ja sidosryhmien kanssa*.

Taulukko 1. Sidoryhmäjohtamisen ominaispiirteet ketterissä projekteissa.

<b>Sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteet ketterissä projekteissa</b>	<b>Kirjallisuusviittaukset</b>
<i>Aktiivinen sidoryhmäjohtaminen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (PMI, 2017, kpl. 13)</li> <li>• (Serrador &amp; Pinto, 2015, s. 1042)</li> <li>• (Conforto ym., 2014, s. 24)</li> <li>• (Ceschi ym., 2005, s. 24)</li> <li>• (Highsmith, 2004, s. 13)</li> </ul>
<i>Tehokas kommunikaatio sidosryhmien välillä</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (PMI, 2017, kpl. 13)</li> <li>• (Lindvall ym., 2002, s. 206)</li> </ul>
<i>Säännölliset aktiviteetit</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (PMI, 2017, kpl. 13)</li> <li>• (Serrador &amp; Pinto, 2015, s. 1042)</li> <li>• (Ceschi, 2005, s. 24)</li> <li>• (Lindvall ym., 2002, s. 206)</li> </ul>
<i>Arvonluonti sidosryhmille ja sidosryhmien kanssa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Highsmith, 2004, s. 15)</li> <li>• (Artto ym., 2006, s. 35–36)</li> <li>• (Kuusinen, 2018, s. 127)</li> </ul>

## 4.2 Kuinka sidoryhmiä johdetaan ketterissä projekteissa?

Kuten jo aiemmin todettiin, kirjallisuutta ja tutkimustietoa ketterien projektien sidoryhmäjohtamisesta oli vähän olemassa. Lapin ja kumppaneiden (2018, s. 55) kirjallisuustutkimuksessa kuitenkin todetaan, että ketterissä projekteissa voidaan soveltaa perinteisten projektien sidoryhmäjohtamisen menetelmiä. Kirjallisuudessa ei käynyt ilmi eriäviä tai vastustavia näkökulmia tälle tutkimustulokselle, joten myös tässä tutkielmassa käsitetään perinteisten sidoryhmäjohtamisen menetelmien olevan

sovellettavia myös ketterissä projekteissa. Aiemmin kuitenkin todettiin, että ketterien projektien sidosryhmäjohtamisessa korostuu tiettyjä ominaispiirteitä, jotka on otettava huomioon ketterien projektien onnistumisen kannalta. Joten voidaankin todeta, että yhdistämällä ketterien projektien sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteitä sekä perinteisten projektien sidosryhmäjohtamisen menetelmiä, voidaan yleisellä tasolla johtaa malli sidosryhmäjohtamiselle ketterissä projekteissa.

Sidosryhmäjohtaminen on keskeisessä roolissa projektin sidosryhmien odotusten ja tarpeiden tyydyttämisessä. Sidosryhmien odotusten ja tarpeiden tyydyttäminen on puolestaan projektin toiminnan ja menestyksen saavuttamisen kannalta olennaista. Karlsen (2002, s. 22–23) toi esille tutkimuksessaan, että useissa projekteissa ei ole sovellettu systemaattista lähestymistapaa sidosryhmäjohtamisessa, mutta tarvetta systemaattisuudelle tutkimuksen mukaan kuitenkin löytyy. Kun ajatellaan ketteriä projekteja, joissa sidosryhmien odotuksien ja tarpeiden muutokset ovat tyypillisiä, systemaattinen sidosryhmäjohtaminen on edellytys projektin menestykselle. Sidosryhmäjohtamisen voidaan ajatella koostuvan erilaisista osaprosesseista, jotka luovat perustan systemaattiselle lähestymistavalle. Erilaisia malleja ja näkökulmia sidosryhmäjohtamisen toteuttamiselle projekteissa on kuitenkin olemassa useita, joten jokainen projektiorganisaatio voi itse päättää, kuinka laajasti sidosryhmäjohtamista toteutetaan ja millaista mallia siihen sovelletaan. Tässä tutkielmassa hyödynnetään Karlsenin (2002, s. 23) kuudesta vaiheesta koostuvaa sidosryhmäjohtamisen prosessia kuvaamaan yhtä mahdollista ketterien projektien sidosryhmäjohtamisen mallia. Tämän mallin kuusi toisistaan poikkeavaa vaihetta voidaan käsittää myös osaprosesseina, jotka näin ollen ovat suunnittelu-, tunnistamis-, analysointi-, kommunikaatio-, toiminta-, ja seurantaprosessi.

Sovellettavan mallin mukaan sidosryhmäjohtaminen tulisi aloittaa *suunnitteluprosessilla*. Suunnittelun pyrkimyksenä on vastata kysymyksiin: miksi sidosryhmäjohtamista projektissa on tarpeellista toteuttaa, ja miten sidosryhmäjohtamista toteutetaan projektin aikana? Suunnitteluprosessissa päätetään myös sidosryhmäjohtamisen organisointi, käytettävissä olevat resurssit sidosryhmäjohtamisen toteuttamiseen, sidosryhmäjohtamisen eri osaprosessien toteuttaminen, sekä toistettavuus ja sidosryhmäjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden dokumentointi. Ketterissä projekteissa on syytä muistaa, että menestyksen edellytyksenä on tunnistaa projektiympäristön muutokset ja saada ne integroitua ne osaksi projektia mahdollisimman tehokkaasti.

Voidaankin siis todeta, että ketterissä projekteissa suunnitteluprosessissa on kiinnitettävä huomiota siihen, miten muutokset sidosryhmien tarpeissa sekä odotuksissa pyritään tunnistamaan ja integroimaan osaksi projektin toteutusta. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti aktiivisuuteen, sidosryhmäjohtamisen aktiviteettien säännöllisyyteen, sekä tehokkaaseen kommunikaatioon ja yhteistyöhön sidosryhmien kanssa, jotka jo edellisessä kappaleessa tunnistettiin ketterien projektien sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteiksi.

*Tunnistamisprosessiin* siirrytään, kun sidosryhmäjohtamisen toteuttamiseen liittyvät yleisen tason suunnitelmat on laadittu. Tunnistamisen tarkoituksena on tunnistaa projektin sidosryhmät eli kaikki ne osapuolet, jotka vaikuttavat projektiin ja ne, joihin projekti itsessään vaikuttaa. Tässä vaiheessa on tärkeää muistaa, että projektin sidosryhmien odotukset ja tarpeet projektia kohtaan vaihtelevat sidosryhmittäin ja suhtautuminen projektiin voi olla myös joko positiivista tai negatiivista. Eli sidosryhmiä on syytä tarkastella laajasti ja useasta erilaisesta näkökulmasta. Tunnistamisprosessi on kriittinen osa sidosryhmäjohtamista, koska sen avulla projektin johto hahmottaa projektiympäristöä ja kohdentaa sidosryhmäjohtamisen suunnitelmansa. Yksikin tekijä projektiympäristössä pystyy ajamaan projektin vaikeuksiin, kuten myös Burke (1999, s. 5) toteaa teoksessaan. Joten tunnistamisen huolimaton toteuttaminen voi aiheuttaa sen, että osa sidosryhmistä ja niiden vaikutuksista jää huomioimatta, mikä puolestaan voi ajaa projektin vaikeuksiin. Tunnistamisprosessia toistetaan projektin elinkaaren aikana niin usein kuin suunnitteluprosessissa on määritelty. Ketterissä projekteissa tunnistamisprosessin säännöllinen toistaminen on keskeistä, koska isot muutokset projektin elinkaaren aikana voi muodostaa uudenlaisia sidoksia uusien sidosryhmien kanssa.

Sidosryhmien tunnistamisen jälkeen projektin ja sen sidosryhmien välisiä suhteista, eli sidoksia, on ryhdyttävä analysoimaan. Kyseessä on seuraava sidosryhmäjohtamisen osaprosessi, eli *analysointiprosessi*, joka tunnetaan myös sidosryhmäanalyysi -käsitteenä. Sidoksien voidaan ajatella perustuvan moniin erilaisiin näkemyksiin, joten olemassa on myös useita erilaisia menetelmiä sidoksien analysointiin. Projektin johdon vastuulla on määritellä se, miten projektin sidoksia sidosryhmien välillä halutaan tarkastella. Yksi yleisimmistä menetelmistä on tarkastella ja luokitella sidosryhmiä niiden vallan ja kiinnostukseen mukaan. Mitchell kumppaneineen (1997, s. 856–857) puolestaan korostaa sidosryhmien tärkeyttä perustuen sidosryhmien kyvykkyyteen vaikuttaa organisaation toimintaan, organisaation ja sidosryhmien väliseen legitimitettiin, ja sidosryhmien

vaateiden kiireellisyyteen. Analysointimenetelmästä riippumatta analysointiprosessin tavoitteena on erotella sidosryhmiä toisistaan, jotta niihin voidaan kohdistaa käytettävissä olevia resursseja tehokkaasti. Eli analysointiprosessi luo perustan sidosryhmäjohtamisen strategioiden suunnittelulle. Koska sidosryhmien sidokset sekä projektiympäristö voi muuttua erityisen paljon ketterien projektien elinkaaren aikana, analysointiprosessia on tarpeellista toteuttaa läpi projektin elinkaaren.

Ennen kuin strategioita sidosryhmien johtamiseksi aletaan suunnittelemaan ja toteuttamaan, tulee projektiorganisaation kanssa kommunikoida sidosryhmiin liittyvistä asioista tai muutoksista. Tämä vaihe käsitetään tässä tutkielmassa *kommunikaatioprosessina*. Tavoitteena kommunikoinnissa on luoda koko projektiorganisaatiossa yhteisymmärrys projektiympäristöstä, mikä helpottaa sidosryhmäjohtamisen strategioiden laatimista. Erityisesti ketterissä projekteissa, joissa avainsidosryhmät voivat tyypillisesti toimia suoraan projektitiimin kanssa yhteistyössä, on tärkeää, että projektitiimi ymmärtää tämän toimintamallin tarkoituksen ja oman roolin osana sidosryhmäjohtamisen kokonaisuutta.

Kun sidosryhmät on tunnistettu, sidosryhmien sidokset on analysoitu ja näistä on keskusteltu projektiorganisaatiossa, siirrytään *toimintaprosessiin*. Kuten PMI:n (2017, kpl. 13.2) teoksessa todetaan, sidosryhmäjohtamisessa hyödynnettävät strategiat tulee perustua aiemmissa vaiheissa tunnistettuihin sidosryhmien tarpeisiin, odotuksiin, kiinnostuksiin ja vaikutuksiin projektissa. Tässä vaiheessa olennaista on kehittää ja toteuttaa sellaisia toimintatapoja, joita pystytään käytännössä soveltamaan tehokkaasti sidosryhmäsuhteiden hallitsemiseksi. Valmiita sidosryhmäjohtamisen strategioita on olemassa useita, mutta projektien ollessa ainutlaatuisia kokonaisuuksia valmiitakin strategioita tulee muokata projekteihin parhaiten sopivaksi. Projektin johdolla on siis vapaus määritellä strategia sidosryhmien johtamiseksi, mutta jotta sidosryhmäjohtaminen olisi tehokasta, tulisi strategioiden perustua edellisten osaprosessien muodostamaan käsitykseen sidoksista ja projektiympäristöstä. Esimerkiksi Savagen ja kumppanit (1991, s. 65–67) ovat laatineet oman strategian sidosryhmäjohtamiseen. Heidän strategiansa perustuu sidosryhmien luokitteluun niiden uhan ja yhteistyöpotentiaalain mukaan tukeviin, marginaalisiin, tukea antamattomiin ja yhteistyöpotentiaalisiin sidosryhmiin. Perustuen tähän luokitteluun sidosryhmäjohtamisessa voidaan kohdentaa erilaisia strategioita edellä mainituille sidosryhmäluokille. Strategioita ovat osallistamisstrategia, seuraamisstrategia, puolustusstrategia ja yhteistyöstrategia. Strategioita valittaessa

ketterissä projekteissa on otettava huomioon, että projektin menestyksen kannalta ominaista on korostaa arvon luontia sidosryhmille ja yhteistyössä sidosryhmien kanssa. Ketterissä projekteissa strategioiden tulisi siis perustua ajatukseen, että etenkin avainsidosryhmien tarpeita ja odotuksia voidaan hallita parhaiten muuttuvassa projektiympäristössä tekemällä yhteistyötä sidosryhmien kanssa.

Kun sidosryhmäjohtamisen strategiat on otettu käytäntöön projektissa, niiden toteutumista on tärkeä seurata. Tätä sidosryhmäjohtamisen osaprosessia kutsutaan *seurantaprosessiksi*. Sidosryhmäjohtamisen ja siihen liittyvien strategioiden seuraaminen mahdollistaa niiden onnistumisen mittaamisen käytännössä. Seurantaprosessin tarkoituksena on myös tarkastella projektiympäristössä tapahtuvia muutoksia, eli muutoksia projektin ja sen sidosryhmien välisissä sidoksissa. Seuraamalla sidosryhmäjohtamisen onnistumista, vaikutuksia ja mahdollisia muutoksia, sidosryhmäjohtamisen tehokkuutta pystytään ylläpitämään sekä tarvittaessa parantamaan. Ketterille projekteille ominainen aktiivinen sidosryhmäjohtaminen korostuu tässä vaiheessa, kun projektiympäristön muutoksia tulee havaita ja saada integroitua projektin toteutukseen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti.

Taulukko 2. Sidosryhmäjohtamisen prosessit ketterissä projekteissa.

Sidosryhmäjohtamisen osaprosessit ketterissä projekteissa	Sisältö
1. Suunnitteluprosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sidosryhmäjohtamisen tarkoituksen ja toteutuksen määrittely.</li> <li>• Sidosryhmäjohtamisen organisoinnin, resursoinnin, toistettavuuden ja tarvittavan dokumentoinnin suunnittelu.</li> <li>• Huomion kiinnittäminen siihen, kuinka projektiympäristön muutokset voidaan tunnistaa ja integroida osaksi projektin toteutusta tehokkaasti.</li> </ul>

---

2. Tunnistamisprosessi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sidosryhmien tunnistaminen.</li><li>• Projektiympäristön hahmottaminen.</li></ul>
3. Analysointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tunnistettujen sidosryhmien ja projektiorganisaation välisten suhteiden analysointi.</li><li>• Luokitellaan sidosryhmät valitun menetelmän mukaisesti.</li><li>• Luodaan perusta sidosryhmäjohtamisstrategioille.</li></ul>
4. Kommunikaatioprosessi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yhteisymmärryksen luominen projektiorganisaatiossa liittyen sidosryhmiin ja sidosryhmäjohtamiseen.</li></ul>
5. Toimintaprosessi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sidosryhmäjohtamisen strategioiden kehittäminen perustuen sidosryhmien tarpeisiin, odotuksiin, kiinnostuksiin ja vaikutuksiin projektissa.</li><li>• Sidosryhmäjohtamisen strategioiden toimeenpano.</li></ul>
6. Seurantaprosessi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sidosryhmäjohtamisen toteutumisen seuraaminen.</li><li>• Projektin ja sidosryhmien välisten suhteiden seuraaminen.</li><li>• Mahdollistetaan sidosryhmäjohtamisen tehokkuuden ylläpitäminen ja kehittäminen.</li></ul>

---

## 5 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli perehtyä ketterissä projekteissa sovellettavaan sidosryhmäjohtamiseen sekä sen ominaispiirteisiin ja toteutukseen. Tutkielmassa keskityttiin vastaamaan kahteen tutkimuskysymykseen hyödyntämällä tutkimusaiheen aiempaan kirjallisuutta ja tutkimustietoa. Tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa vastattiin, olivat: *1. Mitkä ovat sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteet ketterissä projekteissa?* ja *2. Miten sidosryhmiä johdetaan ketterissä projekteissa?*

Tutkielma aloitettiin kirjallisuuskatsauksella, jossa perehdyttiin tutkittavan aiheen aiempaan ja tutkimuksen kannalta keskeisimpään tietämykseen. Kirjallisuuskatsauksessa määriteltiin ensimmäisenä projektin, projektinhallinnan, ketterien menetelmien ja ketterän projektinhallinnan pääpiirteitä. Tämän jälkeen käytiin läpi sidosryhmäteoriaa, sidosryhmiä ja sidosryhmäjohtamista projekteissa, sidosryhmäjohtamisen prosesseja ja sidosryhmäjohtamisen merkitystä ketterissä projekteissa. Pohdinnassa muodostettiin tutkimustuloksia tutkimuskysymyksiin kirjallisuuskatsauksessa tehtyjen havaintojen pohjalta. Aiempaa kirjallisuutta ja tutkimustietoa, joka liittyy suoraan tutkimuksen aiheeseen, oli vähän olemassa. Täten tutkimustulokset muodostuivat kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyistä havainnoista, erillisten havaintojen yhdistelemisestä ja omista päätelmistä sekä tulkinnoista.

Tässä tutkimuksessa ketterien projektien sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteiksi esille nousi *aktiivinen sidosryhmäjohtaminen, tehokas kommunikaatio avainsidosryhmien välillä, säännölliset aktiviteetit sekä arvonluonti sidosryhmille ja sidosryhmien kanssa*. Näihin ominaispiirteisiin tiivistyy ketteryuden ja sidosryhmäjohtamisen keskeisimpiä periaatteita ja arvoja. Ketterissä projekteissa, missä projektiympäristön muutokset ovat tyypillisiä, huomion kiinnittäminen sidosryhmäjohtamisessa näihin ominaispiirteisiin ei ole olennaista vain sidosryhmäjohtamisen, vaan koko projektin onnistumisen kannalta.

Sidosryhmäjohtamista ketterissä projekteissa tulee toteuttaa systemaattisesti läpi projektin elinkaaren, jotta sidosryhmien tarpeisiin ja odotuksiin pystytään vastaamaan muuttuvassa projektiympäristössä mahdollisimman kattavasti. Jokainen projektiorganisaatio voi omalla kohdallaan itse määritellä kuinka laajasti projektissa toteutetaan sidosryhmäjohtamista. Systemaattinen sidosryhmäjohtaminen pitää sisällään erilaisia osaprosesseja, jotka on esitetty *taulukossa 2*. Onnistuneen sidosryhmäjohtamisen



kannalta tärkeintä on tunnistaa ja analysoida projektiympäristössä toimivat sidosryhmät ja niiden suhteet projektia kohtaan, laatia strategia sidosryhmien sitomiseksi osaksi projektia, ja seurata projektiorganisaation ja sidosryhmien välisiä suhteita sekä sidosryhmäjohtamisen strategioiden toteutumista. Sidosryhmäjohtamisessa ketterissä projekteissa on syytä kiinnittää huomiota siihen liittyviin ominaispiirteisiin.

Koska tämän tutkielman tutkimustulokset muodostuivat erillisten havaintojen yhdistelmistä ja omista päätelmistä, suosittelen jatkotutkimuksen toteuttamista tutkimusaiheesta laajemmin. Täten tässä tutkimuksessa muodostetuista tutkimustuloksista voidaan saada luotettavampia ja mahdollisesti tarkempia. Erityisesti suosittelen jatkotutkimuksen tekemistä empiirisesti, koska tällä hetkellä myös monet ketterään projektinhallintaan liittyvistä tutkimuksista ovat kirjallisuustutkimuksia. Ketterien projektien sidosryhmäjohtamisen ominaispiirteitä voidaan ryhtyä tutkimaan enemmän myös tutkimusasetelmalla, jossa sidosryhmäjohtamisen toteutumista ketterissä projekteissa verrataan perinteisiin projekteihin.

## LÄHDELUETTELO

Andersen, E., Haug, T., Grude, K., Katagiri, M., & Turner, J.R. (2004). *Goal directed project management: Effective techniques and strategies*. Third edition. London: Kogan Page. ISBN: 0-7494-4186-0

Artto, K., Martinsuo, M., & Kujala, J. (2006). *Projektiliiketoiminta*. Helsinki: WSOY. ISBN 951-0-31482-x

Association for project management. (2006). *APM Body of knowledge*. Fifth edition. High Wycombe: Association for project management. ISBN: 1-903494-25-7

Assudani, R., & Kloppenborg, T. J. (2010). Managing stakeholders for project management success: An emergent model of stakeholders. *Journal of general management*, 35(3), 67–80. <https://doi.org/10.1177/030630701003500305>

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Agile manifesto*. Haettu 10.5.2020 osoitteesta <https://agilemanifesto.org>

Burke, R. (1999). *Project management: Planning & control techniques*. Third edition. Chichester: John Wiley & Sons. ISBN: 0-471-98762-x

Ceschi, M., Sillitti, A., Succi, G., & De Panfilis, S. (2005). Project management in plan-based and agile companies. *IEEE Software*, 22(3), 21–27. <https://doi.org/10.1109/MS.2005.75>

Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management: The academy of management review*, 20(1), 92–117. <https://doi.org/10.2307/258888>

Conforto, E. C. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project management journal*, 45(3), 21–34. <https://doi.org/10.1002/pmj.21410>

- Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International journal of project management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>
- Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833–859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Dybå, T., Dingsøyr, T., & Moe, N.B. (2014). *Agile project management*. Software project management in a changing world. Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-55035-5\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-642-55035-5_11)
- Eskerod, P., & Jepsen, A.L. (2013). *Project stakeholder management*. Burlington: Routledge. ISBN: 978-1-4094-0438-5
- Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2015). Project stakeholder management – Past and present. *Project management journal*, 46(6), 6–14. <https://doi.org/10.1002/pmj.21555>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A Stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. ISBN: 978-0-521-15174-0
- Highsmith, J. A. (2004). *Agile project management: Creating innovative products*. Boston: Addison-Wesley. ISBN 0-321-21977-5
- Jepsen, A.L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International journal of project management*, 27(4), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.002>
- Karlsen, J. T. (2002). Project stakeholder management. *Engineering management journal*, 14(4), 19-24. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415180>
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Twelfth edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc. ISBN: 978-1-119-16535-4

Kuusinen, K. (2018). Value creation and delivery in agile software development: Overcoming stakeholder conflicts. Teoksessa *Global Thoughts, Local. Lecture notes in computer science: Vol. 10774*, 123–129. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-92081-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-319-92081-8_12)

Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K., & Kuvaja, P. (2018). Toward an improved understanding of agile project governance: A systematic literature review. *Project management journal*, 49(6), 39–63. <https://doi.org/10.1177/8756972818803482>

Larman, C. (2004). *Agile & iterative development: A manager's guide*. Boston: Addison-Wesley. ISBN: 0-131-11155-8

Lindvall, M., Basili, V., Boehm, B., Costa, P., Dangle, K., Shull, F., Tesoriero, R., Williams, L., & Zelkowitz, M. (2002). Empirical findings in agile methods. Teoksessa *Lecture notes in computer science (including subseries lecture notes in artificial intelligence and lecture notes in bioinformatics): Vol. 2418*, 197–207. [https://doi.org/10.1007/3-540-45672-4\\_19](https://doi.org/10.1007/3-540-45672-4_19)

Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management decision*, 49(2), 226–252. <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of management review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

Project management institute. (2017). *A Guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)*. Sixth edition. Newton square: Project management institute. ISBN: 9781628251845

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management executive*, 5(2), 61–75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>

Serrador, P., & Pinto, J. K. (2015). Does agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>

Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S., & Shivers-Blackwell, S. L. (2006). A case study of project and stakeholder management failures: lessons learned. *Project management journal*, 37(5), 26–35. <https://doi.org/10.1177/875697280603700504>

Turner, J. R. (1999). *The Handbook of project-based management: Improving the processes for achieving strategic objectives*. Second edition. London: McGraw-Hill. ISBN: 0-07-709161-2

Wysocki, R.K. (2009). *Effective project management: Traditional, agile, extreme*. Fifth edition. Indianapolis: Wiley. ISBN: 978-0-470-42367-7